المحاضرة السادسة

استراتيجية الأعمال الإلكترونية

E-business Strategy

الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من هذه المحاضرة يكون الطالب قادر على:

١. معرفة أهم أنواع ومستويات الاستراتيجية
٢. معرفة مكونات الاستراتيجية ومراحل تنفيذها
٣. فهم الاستراتيجيات العامة ودور تقنية المعلومات فيها
٤. التعرف على أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية
٥. التعرف على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
٦. معرفة أهمية الاستراتيجية
٧. نقد ومراجعة الخطط الاستراتيجية (من سؤال المناقشة)

مقدمة

- الاستراتيجية تصف الخطط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.
- الاستراتيجية هي خطة المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية عن طريق إعادة ترتيب الموارد والتعاطي مع التغيرات في بيئة الأعمال بما يحقق متطلبات السوق وأصحاب المصلحة stakeholders.
- استراتيجية الأعمال الالكترونية توضح كيفية توظيف التقنية لتحقيق استراتيجية المنظمة
- كما أنها توضح الفرص والمخاطر المتعلقة بالتقنية حتى تراعى في استراتيجية المنظمة
- وتركز على:

- الأداء الحالي في السوق
- تشرح أهداف المنظمة وكيف تم تحديدها
- تشرح كيفية تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف
- تحدد الخيارات المتاحة للمنافسة في السوق
- تضع خطة طويلة الأجل لتطوير المنظمة وإكتساب مزايا تنافسية
- تحدد المزايا التنافسية للمنظمة بناءاً على القيمة المعروضة value proposition

مستويات الاستراتيجية والعلاقة بينها (١)

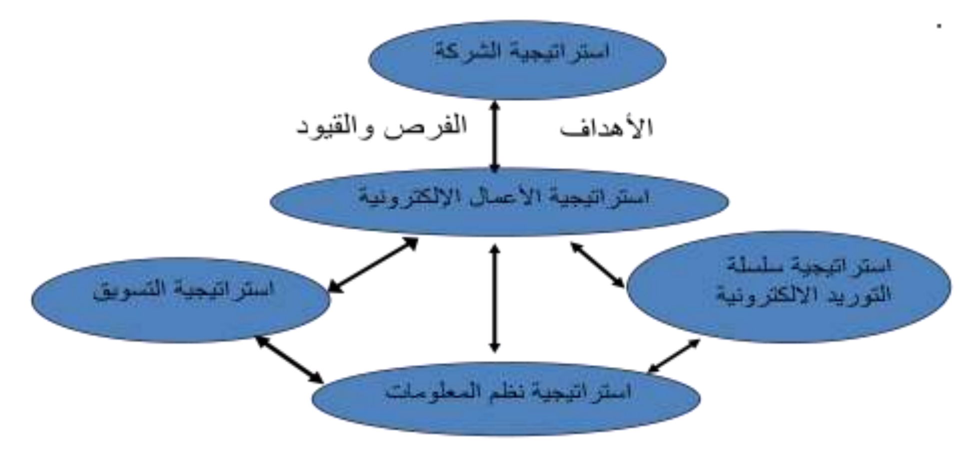
١. استراتيجية الشركة: تحدد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والأعمال والاسواق التى ستنافس فيها. تشرح كيفية تحقيق التكامل بين هذه الأعمال من حيث تبادل الموظفين والموارد المالية وغيرها

٢. استراتيجية الأعمال: إذا كانت الشركة تعمل فى أكثر من نشاط أو تنتج أكثر من منتج فيجب أن يكون هناك استراتيجية لكل نشاط تشرح وترسم خريطة طريق لكيفية تحقيق مزايا تنافسية فيه.

- يجب أن تكون تشاركية، وتعتمد على الأفعال، ومشوقة، وتمس الأنشطة اليومية
- تعريف الميزة التنافسية: القدرة على خلق قيمة اقتصادية أفضل من المنافسين

٣. استراتيجية المستوى الوظيفي: يقصد بالمستوى الوظيفي للمنظمة الأقسام والإدارات العاملة. وتشمل استراتيجية البحث والتطوير (ابتكار منتج جديد)، والتصنيع (تحسين الجودة وتقليل التكاليف)، والتسويق (جذب الزبائن)، والتمويل، والموارد البشرية (المحافظة على الخبرات) وإدارة سلسلة التوريد (الاستغناء عن الوسطاء)، ونظم المعلومات وغيرها. وهذه الاستراتيجيات تخدم المستويات الأعلى عن طريق وضع خطة لتحقيق أهداف استراتيجية الأعمال وتوفير معلومات عن آراء الزبائن، والموارد المتاحة، الطاقة الانتاجية، وغيرها.

مستويات الاستراتيجية والعلاقة بينها (٢)



سوف تدرس استراتيجيات لإدارة المعرفة وسلسلة التوريد والتسويق في فصول لاحقة

مراحل التخطيط الاستراتيجي



١. التحليل الاستراتيجي		
تحليل الموارد الداخلية	تحليل البيئة الخارجية	
٢. تحديد الأهداف الاستراتيجية		
وضع الرؤية والرسالة والقيم	تحديد الأهداف	
٣. صياغة الاستراتيجية		
تحديد الخيارات	تقييم الخيارات	اختيار الخيارات
٤. تنفيذ الاستراتيجية		
التخطيط	التنفيذ	التحكم والمراقبة

١. التحليل الاستراتيجي (١)

التحليل الاستراتيجي يحدد أين نحن الآن. وأهم أدواته:

١. التحليل الرباعى SWOT

أ- تحليل البيئة الداخلة:

- **نقاط القوة Strengths: تتمثل في العوامل التي تأخذ بالشركة إلى النجاح. كالسمعة الطيبة، وجودة المنتج، وانخفاض التكاليف، والاستثمار في رأس المال البشرى، الطاقة الانتاجية.**

- **نقاط الضعف Weaknesses: تمثل نقاط الضعف للشركة، مثل ارتفاع التكلفة، ارتفاع معدل دوران الموظفين، كثرة المنافسين، قلة الخبرات، تقادم آلات التصنيع، قلة رأس المال.**

ب- تحليل البيئة الخارجية: هي عوامل تكون خارج سيطرة الشركة

- **الفرص Opportunities: هي مجالات يمكن الاستفادة منها، مثل تغير الوضع الديموغرافي، خروج بعض المنافسين، والسماح بتوزيع المنتجات على نطاق واسع، تغير التكنولوجيا**

- **التهديدات Threats: عوامل تهدد الشركة ويجب توقعها وتفاديها أو الحد منها، مثل القوانين الجديدة، الركود، التضخم زيادة المنافسة.**

٢. تحليل الطلب: تحديد الفئة المستهدفة والسعر المقبول والكمية المتوقع شرائها والتصميمات المفضلة

٣. تحليل القوة التنافسية: حسب مايكل بورتر، هناك ٥ عناصر:

١) المنتجات البديلة: الأسعار النسبية، نسبة التحول الى المنتجات الجديدة، تكلفة التحول، مزايا المنتج النسبية.

٢) القوة التفاوضية للعملاء: حساسيتهم لتغير الأسعار، ولاءهم للشركة، مدى توفر المعلومات لديهم.

٣) القوة التفاوضية للموردين: تكلفة التحول، مدى توافر بدائل، مدى اعتماد الشركة عليهم

٤) قوة المنافسين الحاليين: تكلفة التسويق، اقتصاديات الحجم الكبير، الاقتصاد الشبكي، مدى توفر المعلومات

٥) دخول منافسين جدد: تكلفة التحول، عوائق الدخول (تكلفة، قوانين، رخص)، قوة العلامة التجارية

٤. تحليل الموارد والقدرات: مدى امتلاك موارد استراتيجية (لها قيمة ونادرة ولا يمكن تقليدها، ولا بدائل لها) مثل موقع جغرافي متميز، مواد أولية، خبرات نادرة، مصادر تمويل خاصة، براءة اختراع.

القدرات هي قدرات الشركة (الكفاءات الإدارية والعمليات) على استغلال هذه الموارد والكفاءات الأساسية هي ما تتميز به المخرجات من قيمة اقتصادية مميزة.

٥. تحليل ستيج Stage لتطور الأعمال الإلكترونية : يصف مدى تطور استخدام نظم المعلومات في دعم صورة المنظمة وسمعة منتجاتها، وجمع معلومات عن الزبائن والمنافسين، وخدمة العملاء، ودعم العمليات الداخلية، إنهاء المعاملات.

٢.تحديد الرسالة والرؤية والأهداف

يتم الاعتماد على معلومات التحليل الاستراتيجي وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف العليا ثم الوظيفية على مستوى المالية، خدمة العملاء، العمليات، والأفراد.

رسالة جوجل: تنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة ومتاحة للجميع

١. الرسالة : تصف سبب وجود المنظمة

٢. الرؤية: تحدد أين نريد أن نكون

٣. القيم: تصف المعايير والمبادئ التي تشجع الأفراد على التفاني والتآزر لتحقيق الرؤية.

٤. الأهداف: يجب أن تكون SMART أي محددة specific، يمكن قياسها measurable، يمكن تحقيقها Achievable، ذات علاقة Relevant، محددة بمواقيت معينة timed.

- الأهداف غالباً ما تتحقق عن طريق خلق قيمة جديدة أو تحقيق ميزة تنافسية أو خلق واقع جديد من خلال خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو الابتكار في الأعمال أو دخول أسوق جديدة، أو خلق المعرفة والمحافظة على الكفاءات، أو تنويع المنتجات.
- أمثلة لأهداف ذكية: زيادة الأرباح أو المبيعات أو الزبائن بنسبة ٢٥% خلال خمس سنوات
- أهدف غير ذكية: تحسين خدمة العملاء، المحافظة على البيئة (صعوبة قياسه، غير محدد بوقت)

٣. صياغة الاستراتيجية

١. تحديد الخيارات:

- قنوات التوزيع: تقليدية (مندوبو مبيعات ومحلات التجزئة) والالكترونية (مواقع إلكترونية)
- إعادة هيكلة المنظمة: فتح فرع جديد،الاندماج، الانقسام، الشراكة، التكامل الرأسي أو الأفقي
- فرص تحقيق عائد: بيع السلعة، تأجير أصول، منح رخص، تحصيل مقابل التوصيل للمنازل

- المنتجات: زيادة مبيعات للزبائن الحاليين، تطوير منتج جديد، أو الدخول الى أسواق جديدة
- مكانة الشركة وتميزها في السوق: سعر، جودة، أو سرعة توصيل السلعة للزبائن
- التسعير: أسعار موحدة أو أسعار انتقائية، عروض، وأسعار الحزم bundling

٢. تقييم الخيارات: يجب أن تكون متسقة، وجذابة، وأقل مخاطر، ومناسبة، ويمكن تحقيقها.

٣. اختيار أنسبها: لرسالة الشركة والأهداف الاستراتيجية والبيئة الداخلية (المهارات المطلوبة) والخارجية (قوة المنافسين) وطبيعة المنتج (التعليم عن بعد غير مناسب لطلبة الطب)

- الخيارات تختلف: باختلاف مستوى الاستراتيجية وطبيعة النشاط والهدف المرجو تحقيقه

٤. تنفيذ الاستراتيجية

أ- التخطيط : تحدد ماذا سنفعل وتشرح لماذا سنفعله

- تحدد الأدوات والمبادرات والبرامج والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب- التنفيذ : هو تحويل الخطة الى أفعال لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد المسؤوليات (من؟) والمكان (أين؟) ومواعيد تسليم المهام (متى؟) وكيفية التنفيذ (كيف؟) وتحديد الميزانية (بكم ؟)

- يجب مراجعة ودراسة الخطة قبل الشروع في التنفيذ وإشراك الإدارة العليا عند الضرورة

ج- المتابعة والسيطرة : السيطرة على صياغة الخطة وتنفيذها وشرح الخطة وأهدافها للموظفين وتمليكها لهم، تسهيل التواصل بين مجموعات العمل، تحديد مواعيد لمتابعة سير الخطة

- هي بمثابة نظام للتحذير المبكر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية
- تهتم بوضع معايير وسياسات ومقاييس تقارن الأداء الحالي بالمستهدف
- طريقة بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: هل نحقق نمو ونخلق قيمة اقتصادية؟ هل يزداد رضا الزبائن؟ هل نحقق أهداف حملة الأسهم؟ هل نحسن كفاءاتنا الأساسية؟ Core Competencies

الاستراتيجيات العامة

١. قيادة التكلفة cost leadership : تعرض السلعة بأقل الأسعار مقارنة بقيمتها للسيطرة على السوق.

- **أهم وسائل تقليل التكاليف : إنتاج منتجات نمطية، مراقبة النفقات، المخازن الخاوية، الاستغناء عن الوسطاء، تقليل تكلفة المعاملات، استخدام عمالة رخيصة، الشراء الإلكتروني، أتمته الأعمال، تقليل الخدمات (الخدمة الذاتية مثل ماكينات الصراف)، إستخدام البرامج المجانية، التسويق الالكترونى.**
- **أهم الشركات التي تتبعها شركة وول مارت لتجارة التجزئة وشركة ديل للحاسبات**

٢. تنويع Differentiation : تنويع المنتج من حيث المواصفات والسعر والجودة وطريقة البيع

هل تتبع جامعة الملك فيصل استراتيجية التنويع؟

- **هدفها الوصول الى أكبر شريحة من المستهلكين**
- **تتبعها شركات هوندا وتيوتا و إتش بى ونوكيا**
- **من أدواتها الشخصنة والتصميم المشترك co-design حيث يقوم الزبون بتصميم السلعة**

٣. التركيز Focus : تركز على شريحة معينة من الزبائن أو منطقة جغرافية معينة.

- **تستخدم نظم المعلومات لتحليل بيانات أذواق وسلوك الزبائن (مثل الفنادق) لخدمتهم بشكل أفضل**
- **تنجح عندما عند محدودية المنافسة وتناسب شركات الطيران الداخلية**

أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية (١)

١. استراتيجية المبادر الأول : أن تكون أول شركة تدخل سوق معين أو صناعة معينة أو تنتج منتج معين مثل شركة إى بى للمزادات الإلكترونية، وشركة دوبل كليك للترويج الإلكتروني.

- **مزاياها : التمتع بحماية حقوق الملكية الفكرية، التمتع بمزايا «الحلقة الفاضلة»، و«تكلفة التحويل».**
- **عيوبها : احتمال تسلق المنافس علي المبادر الأول والاستفادة من استثماراته وخبراته وأخطائه، فيما يعرف بمصطلح «المتطفل» «Free rider».**

٢. استهداف شرائح معينة : صمم المنتج أو الموقع أو الحملة الترويجية لشرائح معينة مثل النساء، الطلبة، الباحثين عن الهجرة. (منتدى فتكات ومنتدى الانتساب) (مايكل إيفانز)

٣. الشخصنة Personalize : عرض الخدمات والمواصفات التي يحتاجها العميل كل على حده

٤. ربط الزبون بالموقع : عن طريق القدرة على التفاعل والتسلية وتقديم محتوى مناسب

٥. تجارة الجوال : القدرة على الشراء من الجوال، إرسال، عروض خاصة، خرائط، إخطارات،

٦. زيادة المبيعات للزبائن الحاليين:

- عن طريق برامج الولاء loyalty programs (إكتساب ونقاطى)
- العروض اليومية تجعل الزبائن تتابع محلك
- تكثيف التسويق بالبريد الإلكتروني ورسائل الجوال ووسائل التواصل الاجتماعي
- تنزيل عروض على منتجات معينة لجذب الزبائن
- عرض التوصيل مجاناً

٧. التوسع فى أسواق جديدة:



- تصميم موقعك بأكثر من لغة
- البيع بالجملة ولتجزئة
- استخدام إى بى، وأمازون، وباي دوت كوم، وأوفرستك، وسوق دوت كوم والمواقع العالمية

٨. الاستغناء عن الوسطاء : تقنية المعلومات تسمح بالوصول مباشرة للموردين والزبائن.

الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات

- نظم المعلومات التقليدية تستخدم في أتمته الأعمال، وإنهاء المعاملات، وتحسين الكفاءة وتبادل المعلومات.
- نظم المعلومات الاستراتيجية تستخدم في تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الربحية، وتقليل التكاليف، وتنويع المنتجات، والحد من قوة المنافسين والموردين والزبائن، ورفع معدل نمو للشركة، وفى فتح أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة.

- **فهى تستخدم في تطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطي الشركة مزايا جوهرية مقارنة بالقوى التنافسية التي تواجهها في السوق العالمية.**

- **كيف تستخدم نظم المعلومات لكسب مزايا تنافسية؟**

١. **التركيز على العملاء : فهم قيمة العملاء، تقديم قيمة أفضل، فهم رغباتهم، متابعة السوق، توصيل السلع، خدمات مصممة خصيصا للعملاء.**

٢. **تحسين الجودة : تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق أهداف الجودة من خلال المراقبة وتسهيل عمليات الانتاج، وتحسين المنتجات استجابة لرغبة العملاء، تقليل دورة الإنتاج، وزيادة جودة التصميم.**

٣. **التحول الى شركة افتراضية : الشركة افتراضية هي منظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لربط الأفراد، والأصول، والأفكار لخلق وتوزيع المنتجات والخدمات دون أن تقتصر على المواقع المادي أو الحدود الجغرافية التقليدية.**

٤. **التحول الى شركة قائمة على المعرفة : إدارة المعرفة تمكن الشركات من التعلم بشكل أسرع من منافسيها مما يعطيها ميزة تنافسية مستدامة.**

- **تساعد نظم إدارة المعرفة المؤسسة على إنشاء وتنظيم وإتاحة المعرفة الهامة لأصحاب المصلحة.**

٥. **إستخدام نظم المعلومات لتمييز المنتجات**

٦. **اللجوء الى التعهيد إذا احتاجت الضرورة : شركة نايكى تعهد معظم أنشطتها لشركات أخرى**

ما هو الدور الاستراتيجي لنظام الحج الإلكتروني؟

أمثلة على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات:

- **شركة فيديكس تقدم خدمة التتبع الذاتي لطرود البريد، مما يقلل من فرصة دخول شركات جديدة .**

- **شركة جى سى بينى تستخدم نظم المعلومات للسماح بزبائنها بتصميم بدلتهم المفضلة واختيار نوعية النسيج والألوان ثم تصنعها له خصيصاً خلال أسبوع**

- **العديد من شركات الكمبيوتر تقدم لعملائها البرمجيات الحرة وخدمات الكمبيوتر الأخرى، وبالتالي الحد من قدرة العميل على المساومة.**

- **نظام التعليم الإلكتروني بجامعة الملك فيصل يسمح للطلبة بالدراسة عن عبد مما زاد شريحة الطلبة المستهدفين.**

- نظام ساهر ساهم في تحسين مستوى السلامة المرورية ورفع كفاءة إدارة المرور وتقليل نسبة الحوادث ومعدل الوفيات وتقليل العمالة في إدارة المرور

أهمية الاستراتيجية (١)

- لماذا نحتاج الى استراتيجية ؟ : لأن الموارد محدودة والمخاطر كثيرة، وصعوبة إعادة تدوير الموارد، ضعف القدرة على التحكم والسيطرة على الأمور، ندرة المعلومات عن خطط وقدرات المنافسين.

- عواقب عدم وجود استراتيجية للأعمال الإلكترونية :

  - ضياع بعض الفرص بسبب عدم تحديد الفرص المتاحة وشرحها
  - الانحراف عن البوصلة بسبب عدم وضوح الأهداف
  - عدم الاستفادة القصوى من الموارد الالكترونية في تحقيق تكامل قطاعات وأنشطة المنظمة
  - ضياع الموارد عندما يتم التكرار بأشكاله المختلفة
  - الفشل في تبادل الخبرات وأفضل الممارسات والنصائح بخصوص العمل

- أسباب فشل استراتيجيات الأعمال الإلكترونية :

  - عدم تمليك الاستراتيجية للأفراد والمبالغة في الأهداف، ومقاومة التغيير، وعدم دقة التحليل الاستراتيجي
  - محدودية المرونة والابتكار والقدرة على التأقلم، وتغير التكنولوجيا، وقلة الخبرة
  - عدم المتابعة، وقلة الحوافز، وعدم تمكين فريق العمل، وانعدام المسؤولية، وقلة اهتمام القيادة العليا

أهمية الاستراتيجية (٢)

- الميزات التنافسية التي يمكن تحقيقها

  - التركيز على الأسواق المناسبة.
  - طرح منتجات قادرة على المنافسة.
  - استخدام قنوات توزيع بديلة
  - تطوير عمليات تصنيع جديدة.

- **توظيف سياسة التسعير الانتقائي وهياكل التكلفة المناسبة.**

- **أون استراتيجي نشرت الإحصائية التالية:**

٦٠٪ من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بالميزانية
- **٧٥٪ من المؤسسات لا تقدم حوافز للموظفين القائمين على الاستراتيجية**
- **٨٦٪ من أصحاب الأعمال والمديرين يقضون أقل من ساعة واحدة كل شهر في مناقشة الاستراتيجية**
- **٩٥٪ من القوى العاملة لا تفهم استراتيجية منظمتهم**

اعتبارات خاصة باستراتيجية الأعمال الالكترونية

يجب أن تراعى:

- **أين ستنافس المنظمة؟**
- **يجب أن تشرك جميع أصحاب المصلحة**
- **أي نوع من السلعة أو الخدمة أو القيمة سوف تنتج؟**
- **كيف سيتم هيكلة المنظمة بحيث تنتج وتوزع هذه السلعة أو القيمة؟**
- **ما هو حجم التغيير المطلوب وكيفية إدارة التغيير؟**
- **تحتاج الى قيادة تتسم بالبطولة والكاريزما مثلها مثل الحروب**
- **تمرين١ : صمم استراتيجية لمستقبلك الوظيفي حدد فيها نقاط قوتك وضعفك والفرص والمخاطر ومواردك المتاحة ورسالتك ورؤيتك وقيمك وأهدافك وكيفية تحقيقها ونظام للمراقبة والسيطرة**

تم بحمد الله نهاية المحاضرة السادسة بعد التعديل

أختكم ميييوش٢